

MESTRADO
GESTÃO E ESTRATÉGIA INDUSTRIAL

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

**INICIATIVAS INOVADORAS NO SETOR DO RETALHO:
CONFRONTO ENTRE MODELOS ORGANIZACIONAIS DE
OPERAÇÕES INTERNACIONAIS**

ANA RITA MIGUEL COSTA

OUTUBRO - 2018

MESTRADO EM
GESTÃO E ESTRATÉGIA INDUSTRIAL

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

INICIATIVAS INOVADORAS NO SETOR DO RETALHO:
CONFRONTO ENTRE MODELOS ORGANIZACIONAIS DE
OPERAÇÕES INTERNACIONAIS

ANA RITA MIGUEL COSTA

ORIENTAÇÃO:

PROFESSOR DOUTOR VÍTOR CORADO SIMÕES

OUTUBRO - 2018

Agradecimentos

Agradecer mais não é do que um ato de humildade perante quem nos rodeia e de lucidez perante nós próprios. De humildade, porque assumimos que sozinhos não nos bastaríamos; de lucidez, porque essa é a realidade que devemos enxergar desde o início.

É merecedor do meu profundo agradecimento o Professor Doutor Vítor Corado Simões, sábio orientador, guru na matéria.

Mãe e Pai, serei eternamente grata por sempre me disponibilizarem os meios para conseguir realizar os sonhos de uma vida. Devo-lhes tudo o que sou.

Amigos, a família que escolhemos. Ana Isabel, Diana, Joana, Inês, Sandra, Rita, Davide e Angelo obrigada pelo suporte emocional, pelas palavras encorajadoras, pelas batalhas travadas lado-a-lado, pelos esclarecimentos, pela troca de ideias, pelo ânimo e boas energias, pela amizade. Eunice e Rafa, de sempre e para sempre. Porque mais do que ‘estar’ é ‘ser’, e vocês são.

Aos meus chefes e colegas de trabalho por se mostrarem interessados nos desenvolvimentos do TFM e por terem sido sempre flexíveis nos momentos necessários. Muito obrigada.

Aos colaboradores das empresas estudadas, em especial aos entrevistados Vânia Miguel, Luís Pestana e Dr. Luís Mota, apresento os meus sinceros agradecimentos pelo tempo concedido e por todo o contributo prestado a esta investigação.

Resumo

Iniciativas inovadoras e os principais determinantes que estão na origem do seu desenvolvimento têm sido amplamente explorados em subsidiárias de empresas multinacionais. A forma como tais iniciativas se repercutem nas unidades geograficamente dispersas e nas empresas multinacionais em que se inserem tem sido objeto de análise, revelando um impacto positivo na competitividade global das empresas.

À luz destes desenvolvimentos, e devido a esta abordagem se encontrar ainda pouco explorada, procuramos analisar as condições de ocorrência de iniciativas inovadoras em diferentes modos de operação internacional, mais concretamente em *franchising* e em *joint-venture*, a fim de verificar os contrastes e semelhanças existentes no seu contexto inovador. Para tal, recorremos a dois estudos de caso centrados em duas empresas do setor do retalho: uma unidade franchisada e uma *joint-venture*.

Apesar de termos identificado a ocorrência do mesmo tipo de iniciativas em ambos os casos, concluímos que existem divergências entre os modelos em termos de propensão para inovar, devido essencialmente a determinantes como o grau de autonomia das unidades geograficamente dispersas e as características empreendedoras dos gestores de topo. Por conseguinte, os nossos resultados indicam que a unidade franchisada é mais conducente ao desenvolvimento de iniciativas inovadoras.

Palavras-chave: iniciativas inovadoras; *franchising*; *joint-venture*; empresas multinacionais; retalho.

Abstract

Innovative initiatives and major determinants present in their development process have been explored in a large scale in subsidiaries within multinational companies. Previous research about the impact of innovative initiatives on subsidiaries and on their MNC's has recognized that such initiatives have positive consequences for firms' competitiveness.

According to these empirical findings, and due to the lack of investigation about this theme, we attempt to explore the context that promotes innovative initiatives in different models of international activity, specifically in franchising and joint-venture operations, with the propose to identify the differences and similarities in their innovative context. The present work reports a qualitative study conducted at two case studies about two companies of retail sector: a franchisee firm and a joint venture.

We identified the same types of innovative initiative in both cases however we concluded there are differences between the models in terms of propensity to innovate, mainly due to the level of autonomy in geographically dispersed unit and the entrepreneurial characteristics of top managers. It is therefore concluded, the franchisee unit is more conducive to the development of innovative initiatives.

Key-words: innovative initiatives; franchising; joint-venture; multinational companies; retail

Índice

| | |
|--|-----------|
| Agradecimentos..... | iii |
| Resumo..... | iv |
| Abstract..... | v |
| Lista de Abreviaturas..... | viii |
| 1. Introdução..... | 1 |
| 2. Revisão de Literatura | 2 |
| 2.1. Iniciativas Inovadoras no contexto de operações internacionais | 3 |
| 2.1.1. Definição | 3 |
| 2.1.2. Tipologias de iniciativas inovadoras | 4 |
| 2.1.3. Principais determinantes de iniciativas inovadoras..... | 7 |
| 2.2. Modos de Operação Internacional e Iniciativas Inovadoras | 9 |
| 2.2.1. Iniciativas inovadoras na ótica do franchisado | 10 |
| 2.2.2. Iniciativas inovadoras na ótica do parceiro local da <i>joint-venture</i> | 13 |
| 2.3. Síntese e Questões de Investigação | 15 |
| 3. Metodologia..... | 16 |
| 4. Apresentação dos Casos..... | 17 |
| 4.1. Caracterização do setor do retalho em Portugal | 18 |
| 4.2. <i>Franchising</i> : O caso <i>Intermarché</i> | 18 |
| 4.2.1. Caracterização da empresa | 18 |
| 4.2.2. O <i>Intermarché</i> de Arruda dos Vinhos – perspectiva do franchisado | 19 |
| 4.3. <i>Joint-Venture</i> : O caso <i>Flying Tiger Copenhagen</i> | 23 |
| 4.3.1. Caracterização da empresa multinacional | 23 |
| 4.3.2. <i>Flying Tiger Portugal</i> – Perspetiva do parceiro local | 24 |
| 4.4. Análise Inter-Casos..... | 27 |
| 5. Discussão dos resultados..... | 32 |
| 6. Conclusões, limitações e sugestões de pesquisas futuras | 35 |
| Referências | 37 |
| Anexos..... | 43 |

Índice de Quadros

| | |
|--|----|
| Quadro 1 - Tipologia de iniciativas inovadoras..... | 6 |
| Quadro 2 - Determinantes de iniciativas inovadoras nas subsidiárias..... | 7 |
| Quadro 3 – Comparação de iniciativas inovadoras desenvolvidas em cada caso..... | 28 |
| Quadro 4 – Síntese de respostas às questões de investigação..... | 32 |

Índice de Figuras

| | |
|--|----|
| Figura 1 – Modelo Conceptual..... | 15 |
| Figura 2 - Determinantes do contexto corporativo (EMN)..... | 29 |
| Figura 3 - Determinantes do contexto da UGD..... | 30 |
| Figura 4 - Determinantes do contexto ambiental..... | 31 |
| Figura 5 – Autonomia da UGD: literatura vs. casos estudados | 34 |

Índice de Anexos

| | |
|--|----|
| Anexo A – Guião de Entrevista <i>Intermarché</i> | 43 |
| Anexo B – Guião de Entrevista <i>Flying Tiger</i> Portugal | 45 |

Lista de Abreviaturas

APED - Associação Portuguesa de Empresas de Distribuição

EMN – Empresa Multinacional

II – Iniciativas inovadoras

IJV – *International joint-venture*

JV – *Joint-venture*

TFM – Trabalho Final de Mestrado

UF – Unidade Franchisada

UGD – Unidade Geograficamente Dispersa

1. Introdução

Nos tempos que correm as empresas são pressionadas a renovar os seus recursos e estratégias competitivas, sendo a internacionalização um meio recorrente para alcançar melhor desempenho e maior sustentabilidade.

O contexto de operações internacionais permite combinar novos e variados recursos, ideias, *know-how*, acumular novos conhecimentos e estimular diferentes aprendizagens organizacionais (Ghoshal e Bartlett, 1988; Hitt *et al*, 1997; Kafouros *et al*, 2008). Estes fatores são inerentes ao desenvolvimento de iniciativas inovadoras (II), que contribuem para vantagens competitivas e crescimento contínuo das empresas (Birkinshaw, 1997 e 2000; Nohria e Ghoshal, 1997; Delany, 2000; Simões, 2016).

No entanto, tal só é possível quando se reconhece que o conhecimento se encontra disperso e se adota uma lógica de gestão em rede. Tal permite atribuir às unidades geograficamente dispersas (UGD) de uma empresa multinacional (EMN) um papel relevante e ativo no acesso a novos conhecimentos e na identificação de oportunidades nas diferentes geografias em que operam. (Birkinshaw, 2000; Ambos *et al*, 2006; Ambos *et al*, 2010; Simões, 2016). Com base nesta linha de pensamento surgiram muitas investigações dedicadas aos processos de desenvolvimento, implementação e replicação de II de subsidiárias integradas em EMN.

Ainda assim, verificamos que estes fenómenos não têm sido convenientemente explorados em outros modos de operação internacional e, por essa razão, o presente trabalho final de mestrado (TFM) tem como finalidade analisar o contexto inovador de empresas que operam através de *franchising* e de *joint-venture* (JV). Pretendemos comparar especificamente os tipos de iniciativas desenvolvidas por cada uma delas e os

fatores que estão na sua origem. Para alcançar um entendimento mais aprofundado dos fenómenos organizacionais recorreremos a dois estudos de caso, a uma unidade franchisada (UF) e a uma JV que atuam no setor do retalho em Portugal.

Em ambos os casos ocorreram os mesmos tipos de II, que visam essencialmente questões de adaptação local. Contudo, os principais determinantes de II estão presentes de forma mais veemente na UF, o que potencia um ambiente mais propenso à inovação.

A estrutura de trabalho compreende o encadeamento de cinco tópicos. A revisão da literatura (2), cujo foco remete para II em contexto de EMN e modos de operação internacional, culmina com a apresentação das questões de investigação. Uma vez justificada a metodologia (3), iniciamos a parte empírica (4) com uma breve caracterização do setor do retalho em Portugal, seguindo-se a apresentação das empresas e a análise inter-casos. No ponto subsequente (5) é efetuada a discussão de resultados e, por último, apresentamos as conclusões da investigação, refletimos acerca das suas limitações e sugerimos tópicos para pesquisas futuras (6).

2. Revisão de Literatura

Neste capítulo procedemos à análise da literatura sobre II em negócios internacionais. O nosso ponto de partida assenta na definição desse conceito e na especificação do contexto de UGD. Posteriormente, refletimos sobre as principais tipologias de iniciativas propostas e identificamos os fatores que atuam como indutores ou barreiras no processo de desenvolvimento das mesmas.

O foco é colocado no contexto inovador dos diferentes modos de operação internacional, sendo exploradas especificamente as situações de *franchising* e de JV. Por

último, reunimos os aspetos preponderantes da literatura e identificamos as questões de investigação que pretendemos explorar empiricamente.

2.1. Iniciativas Inovadoras no contexto de operações internacionais

No presente trabalho consideramos apenas II desenvolvidas por UGD no âmbito de empresas multinacionais (EMN)¹. A literatura de referência para o nosso estudo foca-se no contexto de atuação da subsidiária (Birkinshaw, 1997 e 1999; Frost, 2001; Ambos *et al*, 2006; Mu *et al*, 2007; Simões, 2016). Desta forma, II provenientes de outros contextos de gestão organizacional (empresas não internacionalizadas, iniciativas desenvolvidas pela sede ou empresa mãe) não são consideradas na análise.

2.1.1. Definição

O trabalho pioneiro nesta área foi efetuado por Birkinshaw (1997), que caracteriza a iniciativa essencialmente como um processo empreendedor, que se inicia com a identificação de uma oportunidade e culmina com o desencadear de uma resposta (bem ou mal sucedida); trata-se de um compromisso proactivo de encontrar novas formas de usar ou expandir os recursos da empresa (Birkinshaw, 1997).

A II da UGD tem como finalidade gerar uma inovação ao nível do produto, dos processos, do *marketing* ou da organização que vise a melhoria do seu desempenho e contribua para a competitividade global da EMN (Delany, 2000; Simões, 2016). É um processo contínuo, assemelhando-se mais a inovações incrementais, no sentido de serem aplicadas para a resolução de problemas, adaptações locais e na participação ativa em atividades que visem alcançar os objetivos estratégicos (Reilly e Scott, 2013).

¹ Atendendo à definição de Bartlett e Ghoshal (2000), as EMN realizam investimentos diretos estrangeiros significativos e uma gestão integrada das operações localizadas em diferentes países.

A definição de II é relativamente consensual na literatura, embora tenha sido designada como “problemática e pouco compreendida” por Ambos *et al* (2010, p. 1100). Segundo estes autores, este conceito é abordado na literatura quase exclusivamente em casos nos quais as iniciativas são bem-intencionadas e os resultados se traduzem em benefícios para a EMN, ignorando o facto de nem sempre as iniciativas tomadas por subsidiárias estarem alinhadas com as prioridades da empresa mãe e, por vezes, resultarem em consequências negativas para a própria subsidiária.

Ao longo do presente trabalho consideramos que o conceito de iniciativa pode ser compreendido através da definição de Birkinshaw (1997, 2000): uma manifestação de empreendedorismo empresarial, que pode ser identificada através da criação de novas atividades de negócio, em renovações/transformações numa organização já existente e na contribuição para a alteração das regras competitivas da indústria (Birkinshaw, 2000). Esta definição permite expandir o conceito a um conjunto de ações mais diversificadas que constituem a realidade de EMN.

Existem ainda outros conceitos estreitamente relacionados com “iniciativa”, como por exemplo, “empreendedorismo” e “autonomia”, aos quais os investigadores recorrem para alcançar um melhor entendimento acerca do seu significado. Tal é um indício da natureza multifacetada da iniciativa (Simões, 2016), que se encontra interligada a um conjunto alargado de determinantes, como iremos verificar mais à frente.

2.1.2. Tipologias de iniciativas inovadoras

São várias as publicações que exploraram os tipos de II mais comuns nas subsidiárias. Schmid, Dzedek e Lehrer (2014) identificaram três critérios predominantes na caracterização e classificação de iniciativas: o *locus* de origem (de acordo com o local onde for percecionada a oportunidade), o *locus* de aplicação/atuação (respeitante ao (s)

mercado(s) onde a oportunidade pode ser explorada) e o domínio (como a iniciativa está relacionada com a atividade existente da subsidiária).

Delany (2000) criou uma tipologia com base no domínio da iniciativa: (1) iniciativas no domínio do desenvolvimento, visam novas oportunidades de negócio no mercado local ou a reconfiguração de operações já existentes; (2) iniciativas no domínio da consolidação, procuram consolidar e estabilizar a atual posição da subsidiária; e (3) iniciativas no domínio da defesa, que permitem justificar a existência da subsidiária.

Uma das primeiras classificações desenvolvidas por Birkinshaw (1998, 2000) é baseada no critério *locus* de origem, distinguindo iniciativas internas de iniciativas externas. As primeiras correspondem ao reconhecimento de oportunidades através de interações entre atores da empresa (gestores da subsidiária e da EMN). No segundo tipo as oportunidades são identificadas fora da fronteira da empresa, através de interações com clientes, fornecedores e outras entidades locais.

De forma mais completa Birkinshaw (2000) propõe quatro tipos de iniciativas, resultantes da consideração adicional do critério relativo ao *locus* de atuação (ver quadro I): (1) iniciativas de mercado local; (2) iniciativas de mercado global (visam desenvolver novos produtos ou processos para consumidores do mercado local ou do mercado global (para além das fronteiras da sua localização), respetivamente, através de oportunidades identificadas junto dos seus clientes, fornecedores ou concorrentes; (3) iniciativas de mercado interno (correspondem a operações desenvolvidas pela subsidiária que visam melhorar a sua eficiência e que permitem destacar a sua relevância na EMN em que se insere, geralmente as interações ocorrem no meio corporativo e não junto dos consumidores finais); e (4) iniciativas híbridas, combinando iniciativas de mercado interno e iniciativas de mercado global (embora a oportunidade seja identificada localmente, são

desenvolvidos novos produtos ou serviços numa base global, fora da localização da subsidiária.)

Quadro 1 – Tipologia de iniciativas inovadoras

| Locus de origem | Locus de atuação | |
|------------------------|---|--|
| | Interno (país onde está localizada a subs.) | Externo (outro país) |
| Interno (à EMN) | Iniciativas de mercado interno | Iniciativas híbridas de mercado global e interno |
| Externo (à EMN) | Iniciativas de mercado local | Iniciativas de mercado global |

Fonte: Elaboração própria com base em Birkinshaw (1997)

Partindo da tipologia de Birkinshaw, Simões (2016) aprofundou as iniciativas híbridas, referidas anteriormente, distinguindo-as como novos projetos da EMN (referentes à obtenção e persecução de novos projetos num contexto concorrencial entre subsidiárias) e adiciona à classificação anterior dois outros tipos: (5) iniciativas de processo e organizacionais, cuja finalidade visa essencialmente “a melhoria da eficiência na utilização de recursos” (Simões, 2016: pg. 15), melhorando e/ou desenvolvendo novos procedimentos e modelos de negócios; e (6) iniciativa de inovação global em rede, que diz respeito a iniciativas que surgem do “quadro de envolvimento em equipas de inovação internacionais” (Simões, 2016: pg. 15), ou seja, não se trata de uma iniciativa autónoma da subsidiária, sendo proveniente da partilha e criação de conhecimento conjunto, apoiada e dinamizada pela sede. As iniciativas de mercado local e as iniciativas de processo e organizacionais são consideradas mais comuns e apresentam uma ampla aplicabilidade no contexto de UGD (Reilly e Scott, 2013). No entanto, independentemente do tipo, todas as II pressupõem a existência de um conjunto de determinantes que estão na sua origem, como iremos verificar no próximo tópico.

2.1.3. Principais determinantes de iniciativas inovadoras

Determinantes (ou antecedentes) são os fatores que de forma positiva ou negativa afetam o contexto da tomada de iniciativa (Schmid *et al*, 2014).

A literatura sugere a existência de fatores individuais, organizacionais e ambientais que influenciam a predominância de iniciativas por parte das subsidiárias (Birkinshaw, 1997; Schmid *et al*, 2014). No quadro 2, sintetizamos os principais determinantes identificados na literatura, destacamos o contexto organizacional e o contexto ambiental devido à importância atribuída pela maioria dos autores ao longo dos trabalhos desenvolvidos. (Zahra *et al*, 2001; Reilly e Scott, 2013).

Quadro 2 – Determinantes de iniciativas inovadoras em subsidiárias

| Contextos / Dimensões | | | Determinantes de Iniciativas Inovadoras | Literatura Relevante |
|---|----------------------------|------------------------------------|---|--|
| Contexto organizacional | Contexto corporativo (EMN) | Dimensão estrutural | Centralização de decisões | Birkinshaw (1997) |
| | | | Controlo estratégico | Zahra et al. (2001) |
| | | | Controlo financeiro | Zahra et al. (2001) |
| | | | Colaboração | Reilly e Scott (2013) |
| | | Dimensão comportamental | Integração normativa | Ghoshal e Bartlett (1988) |
| | | | Comunicação organizacional | Ghoshal e Bartlett (1988) ; Birkinshaw (1997); Birkinshaw (1999) |
| | Contexto da Subsidiária | Dimensão estrutural | Cultura empreendedora | Mu et al. (2007); Bartlett e Ghoshal (1994) |
| | | | Autonomia | Birkinshaw (1997); Ghoshal e Bartlett (1988); Zahra et al. (2001); Reilly e Scott (2013) |
| | | | Capacidades distintivas | Birkinshaw (1999) |
| | | | Mandato/ Papel da subsidiária | Zahra et al. (2001); Simões (2016) |
| | | Dimensão comportamental | Imbricação local | Mu et al. (2007); Reilly e Scott (2013) |
| | | | Liderança | Birkinshaw (1999) |
| Contexto ambiental (local, país, indústria) | | Apoio dos gestores da subsidiária | Birkinshaw (1999) | |
| | | Orientação empreendedora | Reilly e Scott (2013) | |
| | | Heterogeneidade da gestão de topo | Mu et al. (2007) | |
| | | Desempenho anterior da subsidiária | Simões (2016) | |
| | | Nível de recursos locais | Ghoshal e Bartlett (1988) | |

Fonte: elaboração própria com base na literatura

A iniciativa da subsidiária é determinada, em primeira instância, pelo contexto organizacional, isto é, “o conjunto de mecanismos administrativos e sociais que influenciam o comportamento dos atores da empresa” (Birkinshaw, 1999: 10). Por sua

vez, o contexto organizacional pode assumir múltiplos níveis, sendo mais comum considerar apenas o nível corporativo (da EMN) e o nível da subsidiária.

O contexto organizacional pode ainda ser examinado segundo duas dimensões: a estrutural e a comportamental (Birkinshaw, 1999; Reilly e Scott, 2013). A dimensão estrutural corresponde às relações hierárquicas, aos sistemas de controlo e de informação, aos sistemas de incentivos e aos métodos de avaliação do desempenho da empresa (Birkinshaw, 1999). O determinante mais estudado neste contexto respeita à autonomia da subsidiária (Ghoshal e Bartlett, 1988; Birkinshaw, 1997; Zahra *et al*, 2001; Reilly e Scott, 2013). Na perspetiva de Ghoshal e Bartlett (1988) este conceito equivale ao reverso da centralização (de recursos, controlo e decisões); nesse sentido, quanto maior o nível de autonomia por parte de uma unidade, mais facilitado será o processo de criação de inovações. Também a imbricação local, relativa à integração ao contexto económico-social e tecnológico local, através de relacionamentos desenvolvidos com entidades locais que permitem o acesso a conhecimento e outros recursos, tem sido destacada por diversos autores (Mu *et al*, 2007; Reilly e Scott, 2013; Simões, 2016). A colaboração na EMN também é relevante pelas aprendizagens inter-organizacionais e capacidades combinatórias que podem surgir (Reilly e Scott, 2013).

Complementarmente, a dimensão comportamental é constituída por um conjunto de valores e crenças e pela cultura organizacional. Ao contrário da dimensão estrutural que pode ser modificada rapidamente, a dimensão comportamental apenas poderá ser alterada a médio prazo através de um esforço de gestão consistente e deliberado (Birkinshaw, 1999). Neste sentido, a maior parte dos autores defende que a cultura e a atitude empreendedora constituem um antecedente chave para o desenvolvimento de iniciativas (Barlett e Ghoshal, 1994; Mu *et al*, 2007; Reilly e Scott, 2013). Elas promovem a vontade

de assumir riscos, de aprender e de mudar e incentivam os seus colaboradores a colocarem em prática novas ideias, reconhecendo e recompensando os esforços nesse sentido (Mu *et al*, 2007). Adicionalmente, a comunicação organizacional, que diz respeito às interações estabelecidas na EMN por via de mecanismos formais e informais, de forma a contribuir para o fluxo de informação multilateral e fortalecimento dos relacionamentos, é também apontada como um fator que promove II (Ghoshal e Bartlett, 1988; Birkinshaw, 1997 e 1999).

Por último, o contexto ambiental refere-se às características do meio envolvente, designadamente o mercado local do país onde a subsidiária está localizada (recursos, fornecedores, clientes, concorrentes com os quais a subsidiária interage), as características da indústria em que opera e as tendências de comércio. O dinamismo do ambiente de negócios é um dos principais determinantes apontados (Birkinshaw, 1999; Zahra *et al*, 2001; Simões, 2016), envolvendo mudanças no mercado que induzem a subsidiária a desenvolver a sua capacidade empreendedora (Zahra *et al*, 2001), é estimulado pela exigência dos clientes (Birkinshaw, 1999).

Verificados os determinantes em contexto de subsidiárias de EMN que mais contribuem para um ambiente propenso a gerar II, procuraremos identificar se esses determinantes estão presentes em outros contextos organizacionais de atividades internacionais e se atuam de forma similar no desenvolvimento de II. Nesse sentido, o tópico seguinte incidirá sobre os modos de operação internacional, sendo explorados posteriormente dois desses modelos, objeto de estudo desta dissertação.

2.2. Modos de Operação Internacional e Iniciativas Inovadoras

Modos de operação internacional dizem respeito a estratégias de entrada em mercados internacionais, correspondendo à forma como as empresas desenvolvem as suas

atividades fora do seu país de origem. (Welch *et al*, 2008) A literatura distingue normalmente três grupos de modos: a exportação, as formas contratuais² e o investimento direto³ (Welch *et al*, 2008; Morschett *et al*, 2010, Simões *et al*, 2013).

Nas próximas secções iremos explorar com maior detalhe os modos de operação internacional referentes ao *franchising* e à JV. Ambas as modalidades envolvem interações e relacionamentos diretos e permanentes com outras entidades. O franchisador e o parceiro de negócios da JV determinam as regras gerais de atuação, enquanto a UF e, em regra, o parceiro local da JV são responsáveis pela gestão diária. No entanto, o *franchising* pressupõe que a UF detenha algum grau de independência de gestão e a JV prevê frequentemente a intervenção direta dos dois parceiros, podendo resultar numa gestão conjunta. Atendendo às suas especificidades, pretendemos confrontar os modelos e verificar como podem influenciar a ocorrência de II.

2.2.1. Iniciativas inovadoras na ótica do franchisado

O *franchising* é um modo de operação baseado na relação económica contínua entre duas partes independentes: o franchisador que pretende expandir o seu negócio e o franchisado que opera segundo um modelo de negócio testado e com *know-how* desenvolvido, num determinada localização (Lewandowska, 2014). A lógica de atuação consiste, essencialmente, em ‘clonar’ um conjunto de práticas comuns em UGD (Winter *et al*, 2007). O franchisador providencia formação e apoio técnico necessários à implementação e operacionalização do negócio (Cox e Mason, 2007). Por sua vez, o

² Desenvolvem-se através de contratos de licença, contratos de *franchising*, subcontratação internacional, alianças internacionais, entre outras (Simões *et al*, 2013)

³ Realiza-se por intermédio de aquisição (total ou parcial) ou de investimento de raiz (*greenfield*), através de *joint-venture* ou *solo venture* (Simões *et al*, 2013).

franchisado procede a um pagamento inicial, ao pagamento periódico de *royalties* e a uma contribuição para a publicidade da cadeia (Simões *et al*, 2013).

A popularidade do modelo de *franchising* surge não só da capacidade deste conseguir conjugar os interesses das partes envolvidas, mas também por propiciar a promoção e difusão de inovações (Lewandowska, 2014).

Um dos tópicos mais discutidos na literatura relacionada com o modelo de *franchising* diz respeito, precisamente, ao dilema entre o nível de estandardização e flexibilidade/adaptação que se deve aplicar nas empresas franchisadas (Cox e Mason, 2007; Szulanski e Jensen, 2008; Pardo-del-Val *et al*, 2014).

A defesa da estandardização é comum, uma vez que este modo de internacionalização está assente justamente na replicação das práticas de sucesso da empresa (Winter *et al.*, 2007). O facto de unidades dispersas operarem sob a mesma imagem induz os consumidores a adquirirem uma expectativa relativa ao produto ou serviço e é através da padronização dos procedimentos que se evita que esta expectativa seja defraudada. Tal uniformização permite também a redução de custos através de economias de escala e consequente aumento do poder negocial junto dos fornecedores, o que beneficia todas as unidades da cadeia (Pardo-del-Val *et al*, 2014).

Ainda assim, dada a dispersão geográfica da cadeia de *franchising*, deve-se atender à natureza diferenciada dos mercados locais. Tal induz a que as UF, de forma a melhorar o seu desempenho, tentem adaptar-se aos contextos e acabem eventualmente por desviar-se do formato inicial (Cox e Mason, 2007).

Szulanski e Jensen (2008) defendem que a inovação sob a forma de adaptação local, quando desenvolvida demasiado cedo pode comprometer as práticas originalmente

definidas e provadas, dificultando a replicação do modelo de negócio. Desta forma, será mais eficaz no início desencorajar II e recorrer à estratégia de “cópia exata”. Winter *et al* (2007) apoiam esta perspetiva, tendo recolhido evidências sobre os franchisados que não aplicaram uma replicação fiel do modelo de negócio dos franchisadores e viram o risco de insucesso aumentar significativamente.

No entanto, também se verificou que os benefícios da “cópia exata” diminuem ao longo do tempo. (Kaufmann e Eroglu, 1999). Ou seja, no momento de decidir qual a melhor estratégia, o ciclo de vida da rede de *franchising* também tem a sua influência. Desta forma verifica-se que numa primeira fase é de facto importante aplicar o *template* o mais aproximadamente possível, de forma a tentar transportar as vantagens competitivas, previamente identificadas, do franchisador para o franchisado. Contudo, com o passar do tempo, as II inerentes à adaptação local tornar-se-ão relevantes enquanto fator propulsor de crescimento contínuo da rede (Szulanski e Jensen, 2008). Segundo Cox e Mason (1999) as principais adaptações locais ocorrem a quatro níveis: (1) variação da oferta de produtos, (2) estrutura de preços, (3) marketing local e (4) práticas de recursos humanos.

Kaufmann e Eroglu (1999) introduziram na discussão uma perspetiva que distingue dois tipos de elementos de acordo com o grau de standardização/flexibilidade que permitem: os elementos *core*, indispensáveis à sobrevivência da empresa, representam fontes de vantagem competitiva e por essa razão devem estar presentes transversalmente em todas as unidades; e os elementos periféricos, mais flexíveis, podem ser adaptados às circunstâncias de cada UF. É importante referir que o que é considerado *core* e periférico varia consoante a rede de *franchising*.

Posto isto, concluímos que o *franchising* tem associada uma tensão constante entre franchisador, que pretende um modelo de negócios consistente e uniforme em todas as unidades para alcançar economias de escala, controlar a qualidade e manter o bom nome da empresa no mercado, e o francheado, que procura responder às necessidades e gostos dos consumidores locais. A forma mais consensual de atuar diz respeito à implementação inicial do *template* do modelo de negócio, previamente testado e reconhecido pelos consumidores. Só posteriormente, atendendo à procura local, será vantajoso proceder às adaptações de elementos periféricos, tal como defendem Kaufmann e Eroglu (1999). Tal estimula as II em UF, que poderão ser válidas apenas para o seu contexto local ou tratarem-se de soluções aplicáveis a toda a rede.

2.2.2. Iniciativas inovadoras na ótica do parceiro local da joint-venture

Joint-venture (JV) é a designação atribuída à associação entre duas ou mais empresas com vista à criação de uma empresa comum (Pearce, 2001). Desta forma participam no capital social de uma entidade juridicamente independente, partilhando o controlo, a tomada de decisões, os investimentos e os lucros, mas também os riscos, em proporção da participação de cada uma das partes envolvidas (Harrigan, 1986; Contractor e Lorange, 1988; Kogut, 1988; Simões *et al*, 2013). Quando pelo menos um dos parceiros se encontra sediado num país diferente daquele onde a JV opera, ou quando a maioria das suas operações são executadas noutro país, consideramos tratar-se de uma *international joint-venture* (IJV) (Ribeiro-Soriano *et al*, 2013).

A JV é um instrumento que permite a obtenção rápida de recursos e competências, uma vez que cada parceiro contribui com ativos específicos (Espinosa e Suanes, 2011). Os contributos do parceiro local estão normalmente relacionados com o conhecimento acerca do país de destino, nomeadamente no que diz respeito aos gostos dos consumidores locais,

formas de atuar localmente junto de entidades governamentais, rede de conhecimentos/relacionamentos com fornecedores e gestão de recursos humanos (Espinosa e Suanes, 2011). A JV é também reconhecida como uma opção eficiente no que diz respeito à partilha de conhecimento tácito⁴ entre as organizações, devido à gestão conjunta e de proximidade dos parceiros (Kogut, 1988; Inkpen, 2008).

O resultado do estudo de Espinosa e Suanes (2011) acerca do papel da JV na prossecução de atividades de *corporate entrepreneurship* indica que a JV é um meio propício para implementar reformas estratégicas (fazer crescer a sua atividade, aceder a novos mercados internacionais) e para desenvolver novas linhas de negócios. Contudo, não é uma opção para levar a cabo inovações propriamente ditas (desenvolvimento de inovações de produto ou de processos), existindo outras formas de cooperação consideradas preferenciais desde que se verifique um forte nível de complementaridade entre os recursos de cada parceiro (Harrison *et al*, 2001).

Por sua vez, Teng (2007) defende que a taxa de sucesso dos esforços de inovação aumenta quando existe a possibilidade de aprender com outras entidades. Esta aprendizagem é bem-sucedida mediante a capacidade de absorção⁵ dos atores envolvidos. Teng (2007) realça ainda os benefícios da JV enquanto meio para realocar recursos tangíveis e intangíveis; no entanto considera que não é a melhor opção para um empresa que pretende implementar novas unidades de negócio.

Sendo as II descritas como uma manifestação de empreendedorismo corporativo (Birkinshaw, 2000) e o facto de atividades empreendedoras consumirem recursos de

⁴ Este tipo de conhecimento caracteriza-se pela dificuldade em ser documentado e por se desenvolver através da estrutura organizacional, cultura e valores da empresa (Nonaka e Takeuchi, 1995).

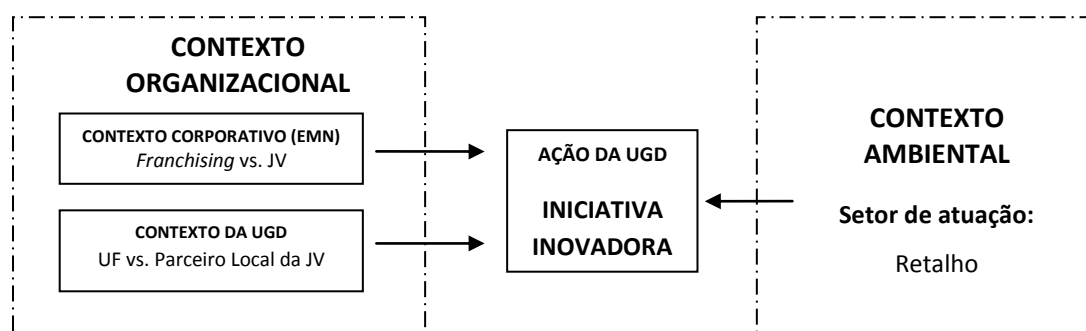
⁵ Referente “à capacidade de reconhecer o valor de uma nova informação externa, assimilá-la e aplica-la em contextos comerciais “ (Cohen e Levinthal, 1990; p. 128).

forma significativa, pressiona as empresas a procurarem opções como alianças estratégicas para acederem a recursos externos (Teng, 2007). Desta forma, a JV teoricamente facilita o desenvolvimento de ações inovadoras, precisamente devido ao seu contexto de cooperação e conjugação de recursos e competências.

2.3. Síntese e Questões de Investigação

Partindo da literatura relativa ao contexto de atuação da subsidiária e às respetivas interações com a EMN, apresentámos os tipos de iniciativas existentes e os principais determinantes de diferentes contextos que afetam o seu desenvolvimento. A Figura 1 ilustra o modelo conceptual que reúne as interações-chave relativas às II da UGD.

Figura 1 – Modelo Conceptual



Fonte: elaboração própria com base em Birkinshaw (1999)

De forma a direcionar esta abordagem para UF e para parceiros locais de JV, procurámos refletir sobre as características do contexto inovador de cada um destes modelos. Nesse processo identificámos tópicos distintos. Na literatura sobre *franchising* o debate entre standardização e adaptação das UF é enfatizado com frequência. Esta discussão por sua vez permite-nos refletir em que circunstâncias é que ocorrem II em UF, sendo as questões de adaptação local as mais prementes. Por sua vez, os estudos sobre JV são focados em questões de *networking*, aprendizagem, partilha de conhecimentos, capacidades dos intervenientes e características dos relacionamentos entre parceiros.

Partindo desta base, procuramos responder a questões pertinentes neste âmbito, nomeadamente:

1. Como é que os tipos de iniciativas inovadoras diferem numa UF e numa JV?
2. Como é que os principais determinantes de iniciativas inovadoras diferem em operações de JV e de *Franchising*?

3. Metodologia

Para responder às questões de investigação referidas anteriormente, é utilizado o estudo de casos como método que permite maior profundidade de investigação dos fenómenos organizacionais (Yin, 2001).

Este método qualitativo tem sido defendido pela sua aplicabilidade a contextos ainda pouco explorados e/ou pouco definidos (MacNealy, 1997) e sempre que o objetivo da pesquisa possui fins descritivos (Yin, 2001). A presente investigação apresenta efetivamente características exploratórias por se tratar de uma realidade pouco estudada, permitindo levantar hipóteses de entendimento sobre a mesma, e é de natureza descritiva, atendendo à necessidade de descrição de particularidades dos diversos contextos. Este método promove também uma reflexão mais alargada, permitindo chegar a outras questões que não foram equacionadas. (Saunders *et al*, 2009). Nesse sentido recorreremos a entrevistas semiestruturadas, como fonte de acesso a informação fidedigna e detalhada junto de gestores de duas empresas que atuam no setor do retalho, um dos setores mais dinâmicos da economia portuguesa, que enfrenta uma pressão acrescida para se reinventar e onde a aposta na inovação é recorrente.

Com base nos critérios (1) operação em território português e (2) inserção em EMN com (3) atuação no setor do retalho, selecionamos uma UF do grupo Os Mosqueteiros – o

Intermarché de Arruda dos Vinhos, por se tratar de uma insígnia que opera exclusivamente através do modelo de *franchising* e por questões de conveniência de acesso. Seleccionamos também uma IJV - a *Flying Tiger Portugal*, uma das poucas empresas que opera sob a forma de JV e cumpre os critérios de seletividade enunciados.

Os guiões de entrevista foram elaborados com base nos conceitos e interações descritos na revisão da literatura e na informação recolhida *online* acerca da atividade desenvolvida pelas empresas (ver anexos B e C). O contacto estabelecido com os entrevistados foi feito por via da relação familiar existente com os proprietários do *Intermarché* de Arruda dos Vinhos e por via do *Linkedin* com o Diretor de Recursos Humanos da *Flying Tiger*. Não foi possível contar com a participação do Diretor Geral no estudo por questões de agenda. As entrevistas foram realizadas ao casal proprietário do *Intermarché* de Arruda dos Vinhos a 8 de Setembro de 2016 e ao Diretor de Recursos Humanos da *Flying Tiger Portugal* a 4 de Outubro de 2016 e tiveram a duração de cerca de 1h30min e 1h, respetivamente, tendo sido gravadas e transcritas posteriormente, para validação dos entrevistados.

4. Apresentação dos Casos

Este capítulo inicia-se com uma breve caracterização do setor do retalho em Portugal, seguindo-se a apresentação das empresas *Intermarché* e *Flying Tiger Copenhagen* e respetivos estudos de caso na ótica do *Intermarché* de Arruda dos Vinhos e do parceiro local da JV que opera em Portugal. De forma a comparar os seus contextos inovadores recorreremos a uma análise inter-casos.

4.1. Caracterização do setor do retalho em Portugal

O comércio a retalho corresponde à venda de bens e serviços a consumidores finais em quantidades fracionadas, de acordo com a necessidade de aquisição do consumidor (Rousseau, 2008). Diz respeito à última fase do processo de distribuição, possibilitando o contacto com o cliente através de lojas físicas e/ou envolvendo outras vias como máquinas automáticas e *e-commerce* (Berman e Evans, 2006). Caracterizado por ser um setor muito dinâmico e com taxa de concentração significativa⁶, apela a que os concorrentes que nele operem se mantenham atentos às mudanças e tendências de consumo, de acordo com um perfil de consumidor cada vez mais exigente e informado (Accenture, 2015). Manter preços competitivos, oferecer uma gama variada de produtos, proporcionar uma experiência de compra diferenciada ao cliente e apostar em multicanais (físicos e digitais) são desafios constantes do dia-a-dia de uma empresa do setor (Deloitte, 2018).

O volume de vendas do setor em Portugal aumentou 3,8% em 2017 face a 2016, com valores na ordem de 20.232 milhões de euros, de acordo com o Barómetro de Vendas da APED. Em 2016 o setor era constituído por 132.987 empresas, empregando cerca de 429.400 pessoas, tendo o índice de emprego subido 1,5% face ao ano homólogo, de acordo com as Estatísticas do Comércio do INE.

4.2. Franchising: O caso Intermarché

4.2.1. Caracterização da empresa

O *Intermarché* foi a primeira insígnia a ser criada pelo grupo francês *Os Mosqueteiros*, há mais de 40 anos. O grupo multi-insígnias (a nível nacional operam também o *Bricomarché* e o *Roady*) consolidou a sua atuação, estando presente em quatro países europeus: França, Bélgica, Portugal e Polónia.

⁶ Em 2016, 58,9% do volume de negócio das empresas que operam no setor do retalho estava concentrado em 1% das suas maiores sociedades, segundo as Estatísticas do Comércio 2016 do INE.

Em Portugal, o primeiro ponto de venda *Intermarché* foi inaugurado em 1991, no Cacém, por iniciativa de empresários independentes que aderiram ao grupo. Atualmente existem mais de 240 lojas por todo o país e cerca de 220 Aderentes. Segundo dados da *Nielsen*, em 2015 o *Intermarché* apresentou um volume de negócios de 1,35 mil milhões de euros (não considerando as receitas dos combustíveis).

Esta cadeia de distribuição alimentar é caracterizada pela sua estrutura organizacional distinta, constituída apenas por empresários independentes, designados por Aderentes. Para além de proprietários e responsáveis pela gestão das suas lojas, os Aderentes também assumem o papel de co-dirigentes da estrutura global, dedicando parte do seu tempo à gestão de departamentos centrais e comuns, nomeadamente, as bases de compras, logística, direção comercial e marketing, qualidade, entre outros. O *Intermarché* destaca-se também pelo posicionamento geográfico que assumiu, explorando sobretudo localizações fora dos grandes centros urbanos - Lisboa e Porto.

Tratando-se de um modelo de negócio baseado na gestão e iniciativa dos Aderentes, a forma de atuação e os próprios resultados dos diversos pontos de venda do país acabam por se revelar bastante heterogéneos. Nesse sentido, e porque não podemos explorar todas as UF, procuramos aprofundar o conhecimento acerca das UF num dos pontos de venda: o *Intermarché* localizado em Arruda dos Vinhos.

4.2.2. O Intermarché de Arruda dos Vinhos – perspetiva do franchisado

O *Intermarché* de Arruda dos Vinhos conta com 21 anos de atividade. Em Setembro de 2015, sofreu alteração de gerência, passando o casal Vânia Miguel e Luís Pestana a desempenhar o papel de proprietários. Esta UF detém uma área de venda de 1000m² e emprega 50 colaboradores. De momento, em Arruda dos Vinhos operam concorrentes diretos, tais como *Continente Bom Dia*, *Lidl* e *Pingo Doce*.

- Estandarização vs. Adaptação

Sendo o *Intermarché* de Arruda dos Vinhos uma UF, o seu conceito foi concebido de acordo com a imagem da marca, seguindo os valores defendidos pelo grupo e as práticas que destacam este hipermercado dos demais. De forma a fazer cumprir o nível de estandarização que a insígnia exige, existem seis elementos transversais a todos os pontos de venda, nomeadamente: (1) a imagem de marca (o *layout* da área de venda e o uso do logotipo atual); (2) o Índice de Preços (estabelecido centralmente com base em estudos de mercado e nos preços praticados pela concorrência); (3) os folhetos promocionais; (4) as auditorias e formações (existem auditorias internas obrigatórias que certificam a qualidade e conformidade das operações em todos os pontos de venda; e há uma entidade formadora *Forbi*, responsável pela formação dos futuros Aderentes e colaboradores); (5) a central de compras (cada ponto de venda tem a obrigatoriedade de recorrer às bases de abastecimento centrais, o que não é impeditivo que cada Aderente estabeleça relações comerciais com outros fornecedores); e (6) o terço de tempo (todos os Aderentes têm de exercer dois dias por semana do seu tempo em prol da estrutura comum do grupo). Neste caso, Luís Pestana é responsável pelo departamento dos produtos de marca própria, a nível nacional. Existe inclusivamente um sistema interno de incentivos para que os Aderentes cumpram estes padrões. Consiste na atribuição de um *rappel* – desconto para aplicar nas compras efetuadas na base – em caso de cumprimento de todos os requisitos. Basta que um dos requisitos não esteja em conformidade para se perder esta bonificação. Ainda que, em termos ideais, tal devesse ser colocado em prática em todas as UF, “*a última palavra é sempre do Aderente*”, como refere Luís Pestana. Ou seja, mesmo as práticas *standard* referidas podem ser ajustadas. A flexibilidade existente é uma particularidade de gestão desta cadeia que permite responder mais adequadamente às

necessidades da envolvente de cada loja, muitas vezes através de II, como veremos no tópico seguinte.

- Tipos de iniciativas inovadoras

As principais II levadas a cabo pelos proprietários do *Intermarché* de Arruda dos Vinhos, correspondem a iniciativas de mercado local tais como:

- Ações de marketing para fazer face à entrada de novos concorrentes: foi desenvolvido, especificamente, um conjunto de ações para atrair e fidelizar clientes semanas antes da abertura de um novo concorrente direto – o *Continente Bom Dia*. As ações dinamizadoras envolveram mais publicidade (*outdoors*, festas, carro publicitário, *Facebook*), promoções (10% de desconto em toda a loja), sorteios (a Roda da Sorte⁷), que segundo Luís Pestana, incentivaram os clientes a visitarem a loja com mais frequência e também a comprarem um cesto médio maior. Estas medidas foram tomadas por iniciativa própria, não existindo procedimentos pré-definidos pela sede para combater a entrada de novos concorrentes no mercado;

- Agregação de serviços complementares: De forma a aumentar o leque de serviços diários disponíveis para os clientes no recinto do hipermercado, foram adicionados não só serviços de papelaria, cafetaria e *payshop*, como também o serviço *TelePizza*, marca que detém uma parceria com o *Intermarché* a nível central.

- Diversificação da oferta: na perspetiva dos proprietários, saber responder às necessidades de consumo dos clientes é um ponto diferenciador. Com um *cardex* alargado, que detém várias marcas para o mesmo tipo de produto e com a facilidade de

⁷ De acordo com o valor das suas compras (25€, 50€ ou 75€) os clientes recebiam fichas para jogar na roda da sorte, habilitando-se a prémios como *pizzas*, cupões de desconto em combustível e o valor da renda da casa em cartão.

acesso aos fornecedores diretos locais, no *Intermarché* de Arruda do Vinhos produtos que não existem em loja podem passar a ser comercializados, mediante solicitação;

- Ações de proximidade com a comunidade local: desde que iniciou funções, a nova gerência procurou estabelecer proximidade junto da população local. Isso foi feito essencialmente através de relacionamentos estabelecidos com produtores/fornecedores locais, para que produtos regionais possam estar presentes nos pontos de venda e por via da participação em diversas causas de solidariedade social, disponibilizando-se para conceder patrocínios para eventos locais, através da doação de verbas ou produtos. A criação da página de *Facebook* também permitiu estabelecer uma comunicação direta com o cliente. São anunciadas as promoções do dia, os novos produtos, os eventos e campanhas que apoiam, sendo também um espaço aberto a opiniões e sugestões.

Também se verificou a ocorrência de iniciativas de processo e organizacionais, que visaram melhorias na eficácia do atendimento, designadamente por via da implementação de *paggers* na *TelePizza* de modo a otimizar o tempo de espera do cliente, campanhas para o cliente chamar o colaborador nas diversas secções e a recolha *drive*, um serviço de levantamento rápido das compras efetuadas na loja *online*.

- Determinantes das iniciativas inovadoras

Facilmente se reconhecem fortes traços de uma cultura empreendedora nesta EMN. O seu sistema de *franchising* incentiva a ação de gestores independentes a criar a sua própria estratégia local e a responder às lacunas detetadas através de II. Outras características intrínsecas à EMN dizem respeito à comunicação e colaboração existentes entre Aderentes a nível nacional. Devido a trabalharem conjuntamente no seu “terço de tempo” e ainda contarem com reuniões regionais (norte/sul) ao longo do ano, cria-se

oportunidade para se discutir ideias, estratégias, melhores práticas e traçar objetivos globais gerando um ambiente mais propenso para inovar.

A proximidade junto da comunidade local permitiu que a imagem do *Intermarché* de Arruda dos Vinhos fosse difundida e os seus valores reconhecidos e partilhados pela população. Esta imbricação local tem permitido identificar oportunidades para inovar. Por sua vez, a autonomia que os Aderentes têm na gestão das suas UF é um fator facilitador do desenvolvimento de II. No entanto, esta autonomia tem um impacto ainda maior por estar aliada a outros dois fatores: a liderança dos gestores de topo, estando presentes diariamente na gestão da loja, dando o exemplo através das suas ações e motivando os seus colaboradores; e a orientação empreendedora que detêm e transmitem, mostrando-se sempre disponíveis para ouvir as sugestões e ideias do *staff*.

Existem ainda *drivers* externos como o dinamismo na envolvente de negócios, que conta com desafios próprios do setor do retalho e com um perfil de consumidor muito heterogéneo. A forte concorrência direta tem também impulsionado a procura constante por estratégias inovadoras junto do consumidor final.

4.3. Joint-Venture: O caso Flying Tiger Copenhagen

4.3.1. Caracterização da empresa multinacional

A marca *Tiger*, detida pelo grupo *Zebra A/S*, iniciou a sua atuação comercial em 1995, em Copenhaga. O fundador, Lennart Lajboschitz, desenvolveu o seu modelo de negócio a partir do formato de *outlet*, com a venda de produtos variados a baixo preço. O conceito evoluiu com a abertura de lojas próprias na Dinamarca e em 2001 ocorreu o primeiro momento de internacionalização da marca para a Islândia. Recentemente a marca sofreu um *rebranding*, passando a designar-se *Flying Tiger Copenhagen* em todas as geografias em que opera. Atualmente a cadeia de retalho conta com cerca de 863 lojas

localizadas em 30 países, estando presente na Europa, Ásia e América do Norte. A sua expansão internacional ocorre através do estabelecimento de JV entre a *Zebra A/S* e parceiros locais (*partners*), geralmente indivíduos ou um grupo pequeno de pessoas, detendo de forma igualitária (50/50) a propriedade da empresa. O território de atuação da JV pode respeitar a uma determinada região ou a um país. A empresa, em termos globais, apresentou um volume de negócios de 670 milhões de euros em 2017.

Num contexto de retalho de variedades, as lojas *Flying Tiger* comercializam uma grande diversidade de produtos, de *design* escandinavo, entre os quais artigos de escritório, de decoração do lar, alusivos a festas, brinquedos, *gadgets*, alimentos, acessórios e produtos de higiene. Todos os meses são lançados cerca de 300 novos produtos. O conceito tem como objetivo proporcionar ao cliente uma experiência agradável em loja e oferecer uma gama abrangente de produtos acessíveis a todos, sendo que os preços variam entre 1€ e 30€.

4.3.2. Flying Tiger Portugal – Perspetiva do parceiro local

A *Tiger Portugal S.A.* surgiu através da JV criada entre a *Zebra A/S* e o parceiro local, Paulo Borges. A primeira loja abriu ao público em Novembro de 2012, em Lisboa, na rua da Prata. Atualmente em Portugal operam 29 lojas, localizadas maioritariamente em centros comerciais e zonas de grande afluxo de pessoas, nas principais cidades do país. Cada loja dispõe de uma oferta de aproximadamente 2.000 produtos diferentes, sendo que duas vezes por mês são renovadas as campanhas.

Em Portugal, embora não exista um concorrente direto que comercialize exatamente as mesmas gamas de produtos que se podem encontrar na *Flying Tiger*, esta empresa conta com concorrentes indiretos nas áreas de decoração do lar, material de escritório e

alimentação como o IKEA, o Espaço Casa, a loja Viva ou a Ale Hop. A empresa emprega cerca de 325 pessoas e registou um volume de negócios de 16 milhões de euros em 2016.

- Relacionamento entre parceiros

O conceito de retalho da empresa está assente em quatro pilares fundamentais: a proposta de valor, a variedade, a loja e a experiência proporcionada ao cliente. Estes elementos *core* são implementados de forma transversal em qualquer geografia. Nesse sentido, a parceira *Zebra A/S* é a responsável pela marca e pelo conceito de negócio e é a fornecedora exclusiva de todos os produtos finais que são vendidos em Portugal. O parceiro local é responsável pelas operações diárias, incluindo gestão de recursos humanos, formação e *marketing* local, atendendo sempre a diretrizes específicas previstas pela parceira dinamarquesa.

São realizadas reuniões frequentes que envolvem os *partners* das JV de todos os países, nas quais se discutem as novas campanhas, os novos produtos, os problemas e os sucessos com que se deparam as JV nos países em que operam.

- Tipos de Iniciativas Inovadoras

As II desenvolvidas pela JV em Portugal correspondem a iniciativas de mercado local (adaptações culturais e regionais) e a iniciativas de processo e organizacionais (dinâmicas de atendimento ao público), visando essencialmente questões de adaptação local; aliás, esta necessidade fez-se sentir desde a primeira abertura de loja em Portugal, segundo o Diretor de Recursos Humanos, Dr. Luís Mota. Em primeira instância verificou-se a diferença cultural existente entre Dinamarca e Portugal a nível de atendimento, gostos e hábitos do consumidor. Na Dinamarca as pessoas apreciam o profissionalismo e em Portugal é valorizada a simpatia do colaborador; nos países nórdicos o nível de vida é

superior, o que se repercute em diferentes preços praticados em loja; e alguns produtos alimentares típicos dinamarqueses foram retirados devido aos diferentes hábitos de consumo, como por exemplo uma especiaria muito picante, *best-seller* a nível mundial que os portugueses não utilizam.

Posteriormente, em Portugal, a nível regional também se verificou a necessidade de efetuar ajustes, essencialmente ao nível da seleção de produtos em loja. Embora as campanhas estejam alinhadas em todo o mundo, o destaque atribuído a cada categoria de artigos depende do perfil de cliente de cada loja. A comunicação e os recursos humanos também sofrem adaptações, atendendo às características do consumidor (faixa etária, rural vs. urbano, turista vs. residente) nas várias regiões do país. Outro exemplo de adaptação às especificidades regionais é a localização das lojas. A *Flying Tiger* tradicionalmente opera em lojas de rua, mas em Portugal têm apostado no *mix* de *shoppings* e lojas de rua, porque considera que o crescimento em lojas de rua é mais limitado.

O principal foco de atuação do *staff* diz respeito à experiência proporcionada ao cliente dentro da loja, sendo consideradas não só as características do produto, como a sua exposição em loja, a luz, a música e as dinâmicas de atendimento ao público. Os colaboradores desempenham um papel fundamental na criação do ambiente de loja, de acordo com as campanhas vigentes. Geralmente as campanhas estão em consonância com as estações do ano e as festividades (Natal, férias de Verão, Carnaval, Páscoa, *Halloween*, etc.) e os colaboradores recriam personagens e adicionam indumentárias alusivas a cada ocasião para tornar a atmosfera convidativa.

- Determinantes das iniciativas inovadoras

As iniciativas desenvolvidas dependeram em larga medida da autonomia do parceiro local para tomar decisões relativas à seleção de produtos, à estratégia de comunicação e à

estrutura de recursos humanos que melhor se adequaram a cada loja, dependendo da sua localização e respetivo perfil de cliente.

A comunicação e colaboração na EMN foram determinantes que estiveram na origem das ações implementadas pelo parceiro local da JV, tendo sido promovidas através das reuniões frequentes de *partners*, onde se discutem ideias, possibilidades de atuação e formações, que permitem transmitir a visão e valores que os colaboradores devem incorporar. A cultura empreendedora da empresa-mãe permitiu criar um conceito de negócio único, reunindo uma grande variedade de produtos com *design* dinamarquês a preços competitivos, sendo implementado através de parcerias formais estabelecidas com indivíduos empreendedores nas diversas geografias.

Operando no setor do retalho a *Flying Tiger* enfrenta o dinamismo próprio da envolvente de negócios e procura agir em conformidade. Embora o parceiro local considere que não têm concorrência direta (empresas a vender exatamente as mesmas gamas de produtos), considera essencial inovar para não dar espaço a novos entrantes.



4.4. *Análise Inter-Casos*

Nesta secção pretendemos comparar os contextos inovadores da UF e do parceiro local da JV e responder às questões de investigação.

Antes de iniciar a análise é importante deixar uma ressalva quanto à comparabilidade dos casos. Estas apresentam características que dificultam a sua comparação. A UF corresponde a uma loja única situada numa localização específica, enquanto o âmbito de atuação da JV abrange um conjunto de 29 lojas com diferentes localizações no território nacional, devendo a sua intervenção ser globalmente estudada. Outro aspeto diz respeito ao carácter atípico dos casos. O *Intermarché* assume uma

estrutura organizacional pouco comum no quadro do *franchising*, pois os seus Aderentes desempenham um papel ativo na gestão global da cadeia em Portugal e têm uma margem de manobra nas UF relativamente elevada. Por sua vez, a JV *Flying Tiger* Portugal é uma replicação do conceito criado pela parceira dinamarquesa e, conseqüentemente, o seu nível de autonomia é restrito. Apesar de se tratar de uma JV detida de forma igualitária (50/50), os parceiros envolvidos têm diferentes níveis de poder de decisão. Feita esta observação, passamos agora à resposta às questões de investigação. A primeira questão era a seguinte: Como é que os tipos de iniciativas inovadoras diferem numa UF e numa JV? Para responder construímos o Quadro 3, que permite verificar que em ambos os casos existem iniciativas de mercado local e iniciativas organizacionais e de processo.

Quadro 3 – Comparação entre as iniciativas inovadoras desenvolvidas em cada caso

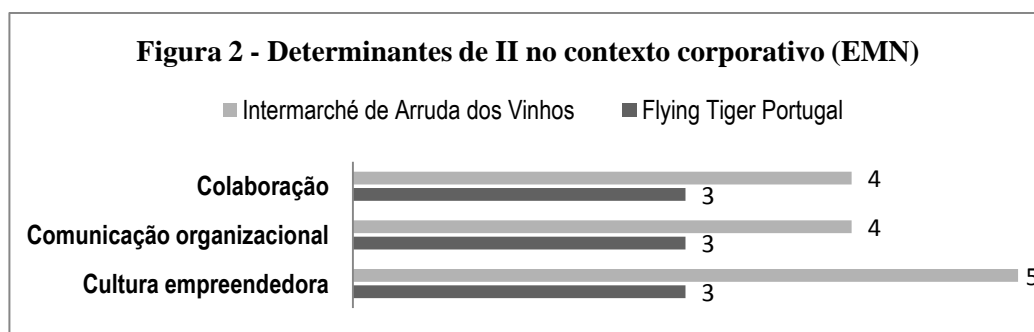
| Tipos de Iniciativas Inovadoras |  |  |
|--|--|--|
| Iniciativas de mercado local | <ul style="list-style-type: none"> • Ações de marketing para fazer face à entrada de um novo concorrente; • Diversificação da oferta para atender às tendências de consumo; • Agregação de serviços complementares; • Ações de proximidade com a comunidade local. | <ul style="list-style-type: none"> • Adaptações culturais e regionais baseadas nos hábitos de consumo e tipo de clientes das diversas geografias em que operam (seleção de produtos, localização de lojas...) |
| Iniciativas de processo e organizacionais | <ul style="list-style-type: none"> • Melhoramentos na eficácia do atendimento | <ul style="list-style-type: none"> • Dinâmicas de atendimento ao público |

Fonte: Elaboração própria com base nos estudos de caso

As II do *Intermarché* são mais direcionadas e resultam de oportunidades identificadas junto dos seus clientes e concorrentes. Em contrapartida, as II da *Flying Tiger* são mais abrangentes e resultam da necessidade de adaptação à localização geográfica e ao tipo de cliente de cada loja. A oferta e experiência de atendimento proporcionada aos clientes é uma preocupação comum nas II das duas empresas, embora o

Intermarché de Arruda dos Vinhos se tenha revelado, em termos gerais, mais dinâmico e criativo nas soluções implementadas.

A segunda questão era a seguinte: Como é que os principais determinantes de II diferem em JV e em *Franchising*? Para respondermos recorreremos a três figuras que comparam os determinantes de cada contexto, através da utilização de uma escala de *Likert* com 5 níveis para expressar a intensidade com que cada determinante está presente no contexto inovador de cada caso: o nível 1 corresponde ao nível de intensidade mais baixo e o nível 5 ao nível de intensidade máximo. Os determinantes classificados com nível igual ou superior a 3 atuaram de forma preponderante no desenvolvimento de II.

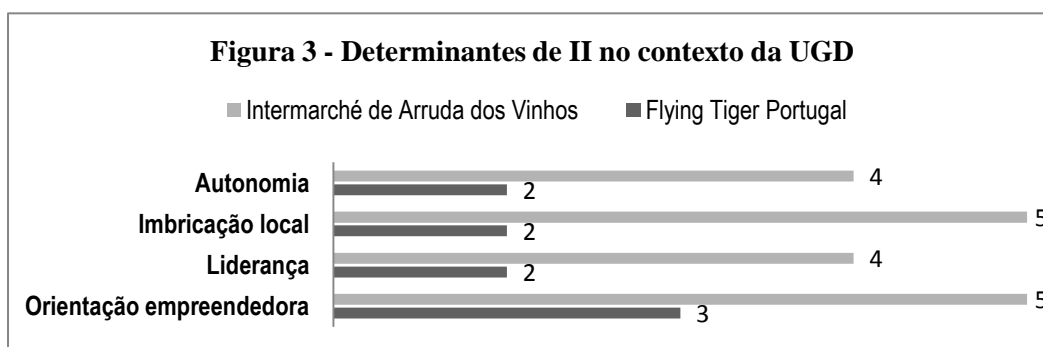


Fonte: Elaboração própria com base nos estudos de caso

A Figura 2 mostra como os determinantes de II no contexto corporativo atuam de forma diferente nos dois casos. A colaboração e a comunicação estão mais presentes no *Intermarché* do que na *Flying Tiger*. Isso deve-se sobretudo ao facto de os proprietários das UF terem um papel muito importante na gestão da cadeia, promovendo as aprendizagens conjuntas, o estreitamento de relações e uma maior abertura na comunicação, uma vez que os gestores envolvidos representam os seus próprios interesses e o desenvolvimento de II é certamente um objetivo comum.

Verifica-se uma diferença ainda mais significativa na cultura empreendedora. Embora em ambos os casos a expansão das atividades ocorra por via de empreendedores (os Aderentes e o parceiro local), no *Intermarché* os colaboradores são fortemente

incentivados a colocar novas ideias em prática, enquanto na *Flying Tiger* este incentivo pode existir mas num plano de ação mais restrito e controlado.



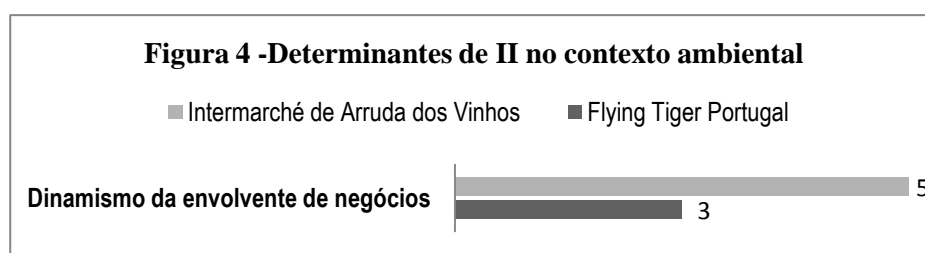
Fonte: Elaboração própria com base nos estudos de caso

A Figura 3 remete-nos para os contrastes existentes nos determinantes de II no contexto da UGD. Ela permite-nos verificar que a imbricação local é um determinante que está mais presente na UF do que na JV e mostrou ser muito importante no momento de identificar oportunidades junto da comunidade local, permitindo à loja de Arruda dos Vinhos desencadear respostas mais específicas e direcionadas. Na *Flying Tiger* a imbricação local tem ocorrido por intermédio do diretor geral, Dr. Paulo Borges, através da sua rede de contactos e proximidade junto de entidades económicas e institucionais aquando da vinda da multinacional para Portugal e nos processos de abertura de novas lojas que se seguiram. No entanto, o envolvimento contínuo e a proximidade junto da população local bem como ações de parceria com empresas locais não costumam ser prática da JV, pois esta pretende preservar as características nórdicas associadas ao conceito e à sua imagem de marca.

No *Intermarché* a base das II assenta na liderança e orientação empreendedora dos gestores da UF. O sucesso desta depende diretamente da prestação dos gestores e isso fá-los querer arriscar e procurar soluções criativas para responder de imediato a problemas que surgem ou até mesmo antecipá-los. Por outro lado, o sentido de liderança e a orientação empreendedora do parceiro local da JV não são muito expressivos pois o seu

grau de autonomia está circunscrito ao foro operacional e há a obrigatoriedade de comercialização dos elementos *standard* provenientes da *Zebra A/S*. A maioria das inovações surge do departamento criativo em Copenhaga, onde são concebidos os novos produtos, sem qualquer intervenção do parceiro local.

A autonomia é o fator basilar no desenvolvimento de todas as II. Na UF o nível de autonomia existente é visivelmente superior, o que resulta em maior liberdade de atuação tanto no plano comercial como operacional. Por sua vez, o parceiro local da JV está limitado em termos de ação, por respeitar a centralização de decisões da parceira *Zebra A/S*, o seu grau de autonomia incide sobretudo nas questões operacionais do quotidiano. Mesmo classificado com nível 2, em termos absolutos este determinante foi indispensável para despoletar as II identificadas.



Fonte: Elaboração própria com base nos estudos de caso

A Figura 4 ilustra a presença do principal determinante de II inerente ao contexto ambiental de cada caso. As duas empresas operam no setor do retalho, o que significa que os desafios do mercado são válidos para ambas. No entanto o dinamismo da envolvente de negócios é diferente em cada uma delas. A UF conta com concorrentes diretos, enquanto a *Flying Tiger Portugal* apenas tem concorrentes indiretos nas diferentes variedades. Acresce ainda que, no período de análise, o *Intermarché* sofreu um impacto superior, devido à abertura de um novo concorrente.

O Quadro 4 sintetiza os resultados obtidos para as questões de investigação.

Quadro 4 – Síntese de respostas às questões de investigação

| Questões de Investigação | Casos | | Conclusões |
|---|--|--|---|
| |  |  | |
| 1. Como é que os tipos de iniciativas inovadoras diferem numa unidade franchisada e numa JV? | 4 Iniciativas de mercado local e 1 iniciativa organizacional e de processo. | 1 Iniciativa de mercado local e 1 iniciativa organizacional e de processo. | Em ambos os casos ocorreram os mesmos dois tipos de II, no entanto o <i>Intermarché</i> de Arruda dos Vinhos revelou-se mais dinâmico pelo maior número de soluções implementadas para responder a questões de adaptação local. |
| 2. Como é que os principais determinantes de iniciativas inovadoras diferem em contextos de JV e de Franchising? | Determinantes com maior contributo no desenvolvimento de II: colaboração e comunicação organizacional, cultura empreendedora, autonomia, imbricação local, liderança, orientação empreendedora dos gestores de topo e o dinamismo da envolvente de negócios. | Determinantes com maior contributo no desenvolvimento de II: colaboração e comunicação organizacional, cultura empreendedora, autonomia, orientação empreendedora e o dinamismo da envolvente de negócios. | Em ambos os casos atuaram determinantes dos diversos contextos. No entanto, todos os determinantes estão presentes de forma mais veemente na unidade franchisada do que na JV. - Contexto corporativo: menor disparidade nos dois casos, ainda assim a cultura empreendedora do caso do <i>franchising</i> destaca-se. - No contexto da UGD verificam-se as maiores divergências. O caso do <i>franchising</i> apresenta uma forte imbricação local, sentido de liderança e uma orientação empreendedora significativos, aliado a um nível de autonomia muito elevado quando comparado com a JV. - No contexto ambiental, o dinamismo da envolvente de negócios também se expressa de forma mais acentuada na unidade franchisada comparativamente à JV, embora ambos atuem no mesmo setor de atividade. |

Fonte: Elaboração própria com base nos estudos de caso

5. Discussão dos resultados

No presente capítulo discutimos os resultados obtidos e confrontamo-los com a literatura sobre o tema.

Nos casos estudados podemos reconhecer as II como manifestações de empreendedorismo empresarial, tratando-se de oportunidades que foram identificadas junto de colaboradores, clientes e concorrentes e que permitiram melhorar ou desenvolver novos procedimentos, tal como referiu Birkinshaw (1997, 2000).

Tanto o *Intermarché* de Arruda dos Vinhos como a *Flying Tiger* Portugal atuaram através de iniciativas de mercado local, descritas nas tipologias propostas por Birkinshaw (1997) e por Simões (2016), e iniciativas de processo e organizacionais, presentes na tipologia de Simões (2016), para responderem essencialmente a questões de adaptação local. Isto é corroborado pela literatura, tendo Cox e Mason (1999) afirmado que as

adaptações locais são recorrentes em cadeias de *franchising*, especialmente através da diversificação da oferta de produtos para satisfazer o cliente – uma das principais preocupações dos proprietários da UF. Também Espinosa e Suanes (2011) referiam a ocorrência destas ações em JV, em que os parceiros locais desempenham um papel ativo no processo, uma vez que têm em sua posse recursos específicos para o efeito: neste caso, o *know-how* do Dr. Paulo Borges e de todo o seu *staff* para fazer face à diferenciação dos mercados locais em Portugal. Desta forma, a resposta apurada para a primeira questão de investigação não suscita surpresa e encontra-se alinhada com estudos anteriores.

Os principais determinantes observados nos modelos de *franchising* e JV são também os principais determinantes de II estudados em subsidiárias. Isto sugere que o seu carácter é transversal aos diferentes contextos organizacionais de operações internacionais. No entanto a intensidade com que os determinantes se expressam em cada modelo organizacional, em cada empresa e em cada caso difere, o que se repercute numa maior ou menor dinâmica de desenvolvimento de II. Neste caso, quanto maior a intensidade dos principais determinantes, maior a propensão das UGD para gerarem II (Zahra et al, 2001; Reilly e Scott, 2013).

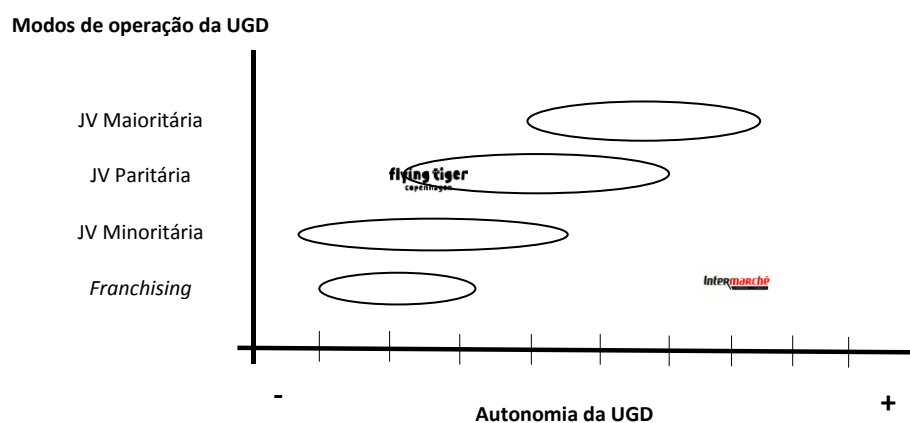
Tal remete-nos para a resposta à segunda questão de investigação, em que prevíamos que alguns determinantes se evidenciassem mais em JV. No entanto, o grau de autonomia, por exemplo, é superior na UF estudada e tal permitiu evidenciar a liderança e a orientação empreendedora dos gestores de topo e, consequentemente, criar uma envolvente de negócios mais dinâmica. Tendo em conta a discussão na literatura acerca do nível de standardização/flexibilidade, tal não era expectável.

De facto, um *franchising* pressupõe que a UF detenha algum grau de independência de gestão (Lewandowska, 2014). No entanto, a flexibilidade atribuída às UF no

Intermarché faz aumentar o grau de independência de gestão para além do que é comumente verificado nestes modelos, ainda que ocorra a estandardização de elementos de acordo com as diretrizes do franchisador.

Por sua vez, a JV prevê frequentemente a intervenção direta dos dois parceiros, podendo resultar numa gestão conjunta (Kogut, 1988), no entanto a *Flying Tiger Portugal* tem características similares às tradicionalmente atribuídas a uma UF, nomeadamente pelo facto de operar sob uma imagem de marca comum, replicar o modelo de negócio previamente testado e recorrer à estandardização de elementos *core* (*layout* de loja, fornecedor único, etc.). Ainda assim, o seu grau de independência de gestão é inferior ao da UF estudada, e também não corresponde ao nível de independência previsto para uma JV detida a 50%. De facto, nesta JV os parceiros não partilham o controlo estratégico nem a tomada de decisões de forma igualitária, tendo o parceiro local um poder decisório muito inferior ao do parceiro dinamarquês. O posicionamento destes dois casos encontra-se representado na figura 5 e permite-nos refletir acerca dos limiares de autonomia/independência, máximos e mínimos, que modelos de *franchising* e de JV podem assumir, respetivamente, ao ponto de estarmos na presença de um *franchising* cujos níveis de autonomia são superiores aos da JV, algo que a literatura não considera.

Figura 5 – Autonomia da UGD: literatura vs. casos estudados



Fonte: Elaboração própria com base na literatura e nos estudos de caso

6. Conclusões, limitações e sugestões de pesquisas futuras

Explorar o contexto inovador de UGD em diferentes modos de operações internacionais foi o objetivo que direcionou a investigação subjacente a este TFM. Tratando-se de um tema bastante vasto, cingimos a investigação ao confronto entre casos de *franchising* e de JV que atuam no setor do retalho, tema pouco explorado.

Com base no trabalho desenvolvido foi possível concluir que nos dois modos de operação internacional ocorreram os mesmos tipos de iniciativas: iniciativas de mercado local e iniciativas de processo e organizacionais, que visaram essencialmente questões de adaptação local. A presença vincada de determinantes como o grau de autonomia na UF, a liderança e orientação empreendedora dos gestores de topo bem como o forte ambiente concorrencial permitem que este modelo concreto de *franchising* seja mais conducente ao desenvolvimento de II.

A dificuldade na seleção de casos representativos dos modelos organizacionais de operações internacionais aqui estudados revelou-se uma limitação que não foi possível contornar. Por esse motivo, os resultados da presente pesquisa não podem ser generalizados nem extrapolados para outras realidades empresariais. Uma vez que a investigação se baseia em dois estudos de caso com características únicas, as conclusões retiradas deverão ser avaliadas/ponderadas à luz das suas limitações e idiosincrasias. O *Intermarché* de Arruda dos Vinhos e a *Flying Tiger Portugal* detém características muito próprias, que não correspondem à realidade da maioria dos modelos de *franchising* e de JV. Este modelo específico de *franchising* permite uma margem de atuação muito alargada por parte das UF e esta JV comporta-se como uma replicação do modelo de negócios da empresa-mãe, sendo constituída por um grupo de sub-unidades.

Ainda assim, este trabalho contribui com desenvolvimentos relevantes para o corpo teórico relacionado com II, tendo sido lançadas pistas acerca das semelhanças (os tipos de II mais comuns) e contrastes (determinantes) que podem existir no contexto inovador de empresas com modelos organizacionais distintos. O facto de as evidências acerca da autonomia existente em cada caso terem ido contra a perceção base da literatura, permitiu um contributo extra a este TFM. De facto, estes dois casos encontram-se nos extremos do que a literatura implicitamente assume para *franchising* e JV, demonstrando que nem todos os modelos organizacionais encaixam na média dos fenómenos ocorridos ou seguem os padrões dos modelos teóricos. Neste caso, a UF detém maior grau de autonomia face ao parceiro local da JV e isso repercute-se numa maior capacidade de lançar II.

No que diz respeito à prática empresarial, as conclusões retiradas visam alertar para o papel do contexto organizacional. A liderança e orientação empreendedora, sendo elementos que estão sob controlo da gestão de topo, devem ser promovidas com a finalidade de potenciar/estimular maior dinamismo na envolvente de negócio.

De forma a ultrapassar as principais limitações, as investigações futuras devem explorar a primeira questão de investigação por via de uma abordagem quantitativa (questionários). A triangulação de métodos conferiria maior robustez aos resultados. A segunda questão deveria ser analisada à luz de outros estudos de caso, a fim de permitir uma melhor compreensão dos fenómenos. O objetivo é aproximarmo-nos da investigação mais adequada para apurar qual dos modos de operação internacional é mais conducente ao desenvolvimento de II no setor do retalho.

Referências

Accenture (2015). *Retalho: Onde Está e Quem é o Consumidor?* [em linha] Disponível em: https://www.accenture.com/t20150728T060051__w__/pt-pt/_acnmedia/Accenture/Conversion-Assets/DotCom/Documents/Local/pt-pt/PDF_2/Accenture-Retail-Where-Who-Consumer.pdf [Acesso em 2016/10/05].

Ambos, T. Ambos, B. e Schlegelmilch, B. (2006). Learning from Foreign Subsidiaries: An empirical investigation of headquarters' benefits from reverse knowledge transfers. *International Business Review* 15, 294-312.

Ambos, T., Andersson, U. e Birkinshaw, J. (2010). What Are the Consequences of Initiative-taking in Multinational Subsidiaries? *Journal of International Business Studies*. 1099-1118.

Bartlett, C.A. e Ghoshal, S. (1994). Changing the Role of Top Management: Beyond strategy to purpose. *Harvard Business Review*. 72 (6), 79-88.

Bartlett, C.A. e Ghoshal, S. (2000). *Transnational Management: Text, Cases and Readings in Cross Border Management*. 3rd. edition. Irwin McGraw-Hill.

Berman, B. & Evans, J. R. (2006). *Retail Management: A strategic approach*. 10th edition. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.

Birkinshaw, J. (1997). Entrepreneurship in Multinational Corporations: The characteristics of subsidiary initiatives. *Strategic Management Journal*. Vol. 18 (3), 207-229.

Birkinshaw, J. (1998). Corporate Entrepreneurship in Network Organizations: How subsidiary initiative drives internal market efficiency. *European Management Journal*, 16 (3), 355-364.

Birkinshaw, J. (1999). The Determinants and Consequences of Subsidiary Initiative in Multinational Corporations. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 24 (1), 9-28.

Birkinshaw, J. (2000). *Entrepreneurship in the Global Firm*. Sage, Lisbon.

Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive Capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 128-152.

Contractor, F. and Lorange, P. (1988) *Cooperative Strategies in International Business*, Lexington, MA: Lexington Books.

Cox, J. e Manson, C. (2007) Standardization versus Adaptation: Geographical pressures to deviate from franchise formats. *Service Industries Journal*. Vol. 27 (8), 1053-1072.

Delany, Ed. (2000). Strategic Development of the Multinational Subsidiary Through Subsidiary Initiative-taking. *Long Range Planning*. Vol. 33 (2), 220-244.

Deloitte (2018). *Global Powers of Retailing 2018*. [em linha]. Disponível em: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/at/Documents/about-deloitte/global-powers-of-retailing-2018.pdf> [Acesso em 2018/09/04]

Espinosa, M. D. M. B. e Suanes, A.M. (2011) Corporate Entrepreneurship Though Joint Venture. *International Entrepreneurship and Management Journal*. Vol. 7(3), 413-430.

Expresso (2016) *Intermarché Manteve Vendas nos 1,9 mil Milhões em Portugal em 2015*. [em linha]. Disponível em: <http://expresso.sapo.pt/economia/2016-05-10-Intermarche-manteve-vendas-nos-19-mil-milhoes-em-Portugal-em-2015> [Acesso em 2016/09/15]

Flying Tiger (2016). *Sobre a Flying Tiger Copenhagen* [em linha]. Disponível em: <http://pt.flyingtiger.com/pt-pt/about> [Acesso em 16/09/16].

Flying Tiger (2016). *World of Flying Tiger Copenhagen* [em linha]. Disponível em: <http://pt.flyingtiger.com/pt-pt/about> [Acesso em 16/09/16].

Frost, T. (2001). The Geographic Sources of Foreign Subsidiaries' Innovations. *Strategic Management Journal*. 22, 101-123.

Ghoshal, S. e Bartlett, C.A. (1988). Creation, Adoption, and Diffusion of Innovations by Subsidiaries of Multinational Corporations. *Journal of International Business Studies*. 365-388

Harrigan, K. R. (1986). *Managing for Joint Venture Success*. Lexington, MA.: Lexington Books.

Harrison, J. S., Hitt, M. A., Hoskisson, R. E., & Ireland, R. D. (2001). Resource Complementarity in Business Combinations: Extending the logic to organizational alliances. *Journal of Management*, 27 (6), 679-690.

HiperSuper (2017). *Insígnia Especializada em Bazar “Tiger” Prevê Fechar o Ano com Faturação de €20 milhões*. [em linha] Disponível em: <http://www.hipersuper.pt/2017/05/04/insignia-especializada-em-bazar-tiger-preve-fechar-o-ano-com-faturacao-de-e20-milhoes/> [Acesso em: 10/06/2017]

Hitt, M. A., Hoskisson, R. E., & Kim, H. (1997). International Diversification: Effects on innovation and firm performance in product-diversified firms. *Academy of Management Journal*, 40 (4), 767-798.

INE (2017). *Estatísticas do Comércio 2016* [em linha]. Disponível em: https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=277091204&PUBLICACOESmodo=2 [Acesso em 2018/09/03]

Inkpen, A. C. (2008). Managing Knowledge Transfer in International Alliances. *Thunderbird International Business Review*, 50 (2), 77-90.

Intermarché (2016). *Quem Somos* [em linha]. Disponível em: <http://www.intermarche.pt/quem-somos>. [Acesso em 2016/08/03]

Kafouros, M. I., Buckley, P. J., Sharp, J. A., & Wang, C. (2008). The Role of Internationalization in Explaining Innovation Performance. *Technovation*, 28 (1), 63-74.

Kaufmann P. J. & Eroglu, S. (1999). Standardization and Adaptation in Business Format Franchising. *Journal of Business Venturing*. Vol. 14 (1), 69-85.

Kogut, B. (1988). Joint-Ventures: Theoretical and empirical perspectives. *Strategic Management Journal*. Vol. 9 (4), 319-332.

Lewandowska, L. (2014). Franchising as a Way of Creating Entrepreneurship and Innovation. *Comparative Economic Research*. Vol. 17 (3), 163-181

MacNealy, M. S. (1997). Toward Better Case Study Research. *IEEE Transactions on Professional Communication*, 40 (3), 182-196.

Morschett, D., Schramm-Klein, H., & Swoboda, B. (2010). Decades of Research on Market Entry Modes: What do we really know about external antecedents of entry mode choice? *Journal of International Management*, 16 (1), 60-77.

Mu, S., Gnyawali, D. e Hatfield, D. (2007). Foreign Subsidiaries' Learning From Local Environments: An empirical test. *Management International Review*. Vol. 47, 79-102.

Nohria N, Ghoshal S. (1997). *The Differentiated Network: Organizing multinational corporations for value creation*. Jossey-Bass Inc: San Francisco, CA.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-creating Company: How japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.

Os Mosqueteiro (2016). *Quem Somos* [em linha]. Disponível em: <http://www.mosqueteiros.com/os-mosqueteiros/quem-somos/> [Acesso em 2016/08/03].

Os Mosqueteiros (2016). *Mosqueteiros Fazem 25 Anos*. [em linha]. Disponível em: <http://www.mosqueteiros.com/mosqueteiros-fazem-25-anos/> [Acesso em 2016/08/03].

Pardo-del-Val, M., Martinez-Fuentes, C., López-Sánchez, J. (2014) Franchising: the dilemma between standardization and flexibility. *The Service Industries Journal*. Vol. 34 (9-10), 828-842.

Pearce, R. J. (2001). Looking Inside the Joint Venture to Help Understand the Link Between Inter-parent Cooperation and Performance. *Journal of Management Studies*, 38 (4), 557-582.

Reilly, M e Scott, P. S. (2013). Subsidiary Innovation: a phenomenon under threat? *Articles*. Paper 19.

Ribeiro-Soriano, D., Benavides-Espinosa M. e Mohedano-Suanes, A. (2013). Cooperative Learning and Learning of Knowledge Through a Joint Venture: A study from entrepreneurial firm perspective. *Revista de Economia Mundial*. Vol. 35, 67-86.

Rousseau, J. A. (2008). *Manual de Distribuição* (2 ed.). Estoril: Príncipe Editora.

Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2009). *Research Methods for Business Students*, 5ª Ed. England: Prentice Hall.

Schmid, S., Dzedek, L.R. e Lehrer, M. (2014). From Rocking the Boat to Wagging the Dog: A literature review of subsidiary initiative research and integrative framework. *Journal of International Management*. Vol. 20 (2), 201-218.

Simões, C., Esperança, J. P. e Simões, V. C. (2013). *Horizonte Internacionalizar: Guia para PME*. Obtido em 4 de 5 de 2016.

Simões, V. C. (2016). Iniciativas Inovadoras de Subsidiárias em Empresas Multinacionais: Um quadro de análise integrado. In Urze, P e Simões, V., eds., *Investimento Internacional, Inovação e Desenvolvimento de Capacidades Locais*, Lisboa: Edições Colibri, pp.

Store Magazine (2018) *Barómetro APED: Retalho cresceu 3,8% em 2017* [em linha]. Disponível em: <https://www.storemagazine.pt/distribuicao/item/3731-bar%C3%B3metro-aped-retalho-cresceu-3%2C8-em-2017.html>. [Acesso em: 2018/06/10]

Szulanski, G. e Jensen, R. (2008). Growing Through Copying: The negative consequences of innovation on franchise network growth. *Research Policy*. Vol. 37, 1732-1741.

Teng, B. S. (2007). Corporate Entrepreneurship Activities Through Strategic Alliances: a resource-based approach toward competitive advantage. *Journal of Management Studies*. Vol. 44 (1), 119-142.

Welch, L.S., Benito, G. e Petersen, B. (2008). *Foreign Operation Methods: Theory, Analysis, Strategy*. Edward Elgar Publishing.

Winter, S., Szulanski, G., Ringov, D. e Jensen, R. J. (2007). Reproducing Knowledge: inaccurate replication and failure in franchise organizations. In *Academy of Management Proceedings*. Vol. 2007 (1), 1-6.

Yin, R. (2001). *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*, 2ª Ed. Porto Alegre: Bookman.

Zahra, S.A., George, G. e Dharwadkar, R. (2001). Entrepreneurship in the Multinational Corporation: The effects of corporate and local contexts. *Academy of Management Proceedings*. Vol. 2001 (1), G1-G6.

Anexos

Anexo A. Guião de entrevista semiestruturada dirigido a Vânia Miguel e Luís Pestana - proprietários *Intermarché* de Arruda dos Vinhos

1. Para começar, seria interessante conhecermos um pouco mais acerca do vosso percurso até aqui. Qual o vosso background académico? Que experiências profissionais antecederam à gestão do *Intermarché* de Arruda dos Vinhos?
2. O que os levou a querer fazer parte do grupo Os Mosqueteiros?
3. Como decorreu o processo de candidatura para serem novos Aderentes do grupo? A localização foi escolhida por vós ou proposta pelo grupo?
4. Que módulos foram abordados no período de formação?
5. Quando é que iniciaram a vossa atividade/ quando é que este ponto de venda foi aberto ao público?
6. O facto de não ser um projeto de raiz e de se tratar de uma loja com a sua atividade já implementada dificultou ou facilitou a vossa gestão?
7. A vossa gestão também abrange o posto de combustíveis, o centro comercial, o bar/cafetaria?
8. É um hipermercado com que dimensões? Contam com quantos colaboradores?
9. Que tipo de evolução ocorreu desde o primeiro ano de atividade até ao momento? O que mudou e em que sentido?
10. O modelo de *franchising* está assente na replicação de práticas de sucesso, previamente testadas pela empresa. No caso do *Intermarché*, que práticas e procedimentos estão padronizados em todos os pontos de venda?
 - 10.1. Então quer dizer que as promoções que existem aqui são as mesmas que existem nas outras lojas?
 - 10.2. Pelo que fizeram transparecer, existe algum tipo de incumprimento por parte de alguns Aderentes e existem incentivos para que a situação se reverta. Que incentivos são esses?
11. O nível de standardização desses elementos é passível de ser negociado no contrato estabelecido entre as partes?
 - 11.1. Podem identificar algumas dessas diferenças através de exemplos?
12. Existem reuniões com todos os Aderentes? Com que propósito?
13. Um dos valores do Grupo Mosqueteiros é o espírito de empreendedorismo (identificado no site institucional). Consideram que o nível de standardização exigido no modelo de negócio é compatível com este espírito de empreendedorismo? De que forma é que esse valor é expresso no vosso dia-a-dia?
 - 13.1. Que iniciativas tomaram para fazer face à abertura desse novo concorrente?

- 14.** Essas ações corresponderam a iniciativas do *staff* local ou foram pensadas/sugeridas pela estrutura central (por outros Aderentes e/ou pelo administrador da cadeia *Intermarché* em Portugal)?
- 15.** Por outro lado, o *Intermarché* é uma cadeia caracterizada pela proximidade que estabelece com as comunidades onde se localiza. O *Intermarché* de Arruda dos Vinhos experiencia esta realidade? De que forma?
- 16.** Foram desenvolvidos outros tipos de iniciativas inovadoras? Quais?
- 16.1.** Então, houve alguma iniciativa inovadora desenvolvida em Arruda dos Vinhos que tenha sido difundida para outros pontos de venda?
- 17.** Houve alguma iniciativa inovadora que não passou do papel? Por que motivo?
- 18.** Num mercado maduro com consumidores tão bem informados, a estratégia de atuação passa pela inovação?
- 18.1.** E agora com esta tendência dos produtos biológicos, sem glúten...
- 19.** Como caracterizam a estrutura da cadeia global? (a estrutura é muito hierarquizada? Há centralização de recursos, de tomada de decisão, controlos e avaliações rígidos?)
- 20.** Na vossa opinião é-vos cedido o grau de autonomia desejado? Em que situações se sentiram condicionados na ação?
- 21.** Existe rivalidade e competição entre as diversas unidades franchisadas?
- 21.1.** Mas existe algum ranking global com a performance das lojas?
- 22.** Os papéis estratégicos desempenhados pelas unidades franchisadas são diferenciados?
- 23.** Enquanto gestores de topo consideram-se um veículo importante na disseminação da cultura da empresa? Como caracterizam a vossa cultura organizacional?
- 23.1.** Os colaboradores também contribuem com sugestões para iniciativas?
- 24.** Quais os próximos passos a dar em termos de inovação no *Intermarché* de Arruda dos Vinhos?

Anexo B. Guião de entrevista semiestruturada dirigido ao Dr. Luís Mota - Dir. Recursos Humanos *Flying Tiger* Portugal

1. Para começar, seria interessante conhecermos um pouco mais acerca do vosso percurso até aqui. Qual o seu background académico? Que experiências profissionais antecederam a esta?
2. A *Flying Tiger* Portugal é uma *joint-venture* estabelecida entre duas entidades: Zebra A/S e o parceiro/ representante local Paulo Borges. Neste caso, cada parceiro contribui com que tipo de ativos?
3. As práticas de sucesso, previamente testadas pela “empresa-mãe” dinamarquesa foram replicadas para esta JV? Que práticas e procedimentos foram “importados” e estão padronizados em todos os pontos de venda?
4. Os elementos replicados são tidos de alguma forma como fontes de vantagem competitiva da cadeia?
5. Na sua opinião é-vos cedido o grau de autonomia desejado? Em que situações se sentiram condicionados na ação?
6. Realizam reuniões com os parceiros dinamarqueses? O que é discutido nessas reuniões?
7. Em que momentos da vossa atividade verificaram a necessidade de desenvolver adaptações locais? Pode dar exemplos?
8. Vamos focar-nos apenas em 3 lojas *Flying Tiger* localizadas no Nosso *Shopping* (Vila Real), no Algarve *Shopping* (Guia) e no Chiado (Lisboa). Existem aspetos que diferem nestas três lojas em termos de oferta, marketing, operações? De que forma?
9. Essas adaptações correspondem a iniciativas do *staff*/parceiro local, foram pensadas/sugeridas pelo parceiro dinamarquês, ou surgiram de uma análise conjunta?
10. Existe um departamento de inovação e Design em Copenhaga. O desenvolvimento de iniciativas inovadoras para aplicar a toda a cadeia é da exclusiva responsabilidade desse departamento?
11. É comum os colaboradores de loja contribuírem com sugestões e ideias?
12. Como caracteriza a vossa cultura organizacional? Que instrumentos/meios são utilizados para que a cultura da empresa seja disseminada?
13. Existem outros *players* com os quais concorrem diretamente? Isso fá-los querer inovar cada vez mais?